

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SIMONE GOMES DE OLIVEIRA BELLANI

PROPOSTA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM EDUCAÇÃO INFANTIL  
FOZ DO IGUAÇU/PR

Foz do Iguaçu

2011

SIMONE GOMES DE OLIVEIRA BELLANI

PROPOSTA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM EDUCAÇÃO INFANTIL  
FOZ DO IGUAÇU/PR

PROJETO TÉCNICO apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Mariane L. Lourenço

Foz do Iguaçu

2011

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo Geral.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	5
 <b>2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	 <b>7</b>
2.1 ORGANIZAÇÃO DO ENSINO BRASILEIRO PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL.....	7
2.2 GESTÃO ESCOLAR.....	9
2.3 A ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL.....	10
 <b>3 METODOLOGIA.....</b>	 <b>14</b>
 <b>4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....</b>	 <b>15</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	15
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	16
 <b>5 PROPOSTA.....</b>	 <b>20</b>
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	20
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	21
5.3 RECURSOS.....	24
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	25
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	27
 <b>6 CONCLUSÃO.....</b>	 <b>29</b>
 <b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	 <b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O foco em que se baseia a pesquisa orbita em torno de um entendimento prévio entre educadores e gestores escolares no que tange ao Projeto Pedagógico (PP) da escola e de grande parte das instituições de ensino. A pesquisa pretende investigar se existem responsabilidades coletivas e individuais, bem como se é promovida continuamente a reflexão sobre o sentido de entendimento de seus envolvidos, de responsabilidade e de comprometimento da escola na direção do seu próprio crescimento e da sociedade em que esse sistema está inserido.

O problema que se pretende analisar nessa pesquisa constitui-se em desvendar qual a finalidade e os benefícios do desenvolvimento de um Projeto Pedagógico para uma escola e o que se faz necessário para operacionalizar o PP da escola com eficiência, ou seja, deixando de ser apenas um documento e se tornando um método de trabalho de gestão escolar a ser construído diariamente pela escola e comunidade na qual ela está inserida.

A metodologia de pesquisa tem a revisão bibliográfica como fundamental instrumento de apoio e das teorias que substanciaram o que hoje se tem como diretriz do sistema escolar, destacando-se as legislações existentes.

Será feito um estudo de textos sobre o assunto em questão, realizando confronto de ideias dos estudiosos da área, visando convalidar este documento como propiciador da autonomia da escola. A sistematização do trabalho será feita pela exposição e confronto de ideias de autores da área com a própria prática educativa em escola pública na cidade de Foz do Iguaçu.

Desta forma, desejamos analisar o resultado a partir dos pressupostos de levantamento de referenciais bibliográficos de autores conceituados no campo da ciência educacional e da promoção de momentos de análise e de reflexão sobre o entendimento das leituras realizadas. Pretende-se verificar como ocorre a gestão escolar nos dias de hoje, amparados em autores que defendem a democratização do ensino e a gestão democrática.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é propor uma gestão democrática com a implantação de um projeto político pedagógico em Centro de Educação Infantil na cidade de Foz do Iguaçu/PR

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral do trabalho foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos, a saber:

- a) buscar informações das ações na Educação Infantil junto a Secretaria Municipal de Educação e Centro Municipal de Educação Infantil;
- b) apresentar breve diagnóstico local em Centro Municipal de Educação Infantil;
- c) indicar sugestões para integrar escola e comunidade.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O Brasil possui avançada legislação na área de gestão escolar, se comparada aos princípios da Unesco de educação para todos. Entretanto, ainda é preciso avançar na prática desta gestão. Por uma série de fatores, os quais devem ser discutidos com maior detalhe, ainda há uma grande distância a percorrer entre a moderna legislação escolar brasileira e a prática de gestão que ocorre nos estabelecimentos de ensino brasileiros.

Governos e organismos internacionais apresentam discursos que enfatizam a Educação Básica e a “relação da educação com o conhecimento, o que se identifica nos documentos legais norteadores da organização escolar que, impostos à sociedade de cima para baixo e não com ela elaborados”, (MARTINS, 2011) demonstrando a existência de uma visão que se identifica com os propósitos da sociedade e do capital.

Nesse sentido, Lück (2000, p.12) afirma que “vivemos uma época de mudança em termos educacionais”. A mudança que deve ocorrer, porém, depende “do modo como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção”, num caminho oposto ao do autoritarismo e do conservadorismo.

A proposta de organização das instituições tem sido calcada no projeto neoliberal e fundamenta-se em uma “nova ordem internacional, formulada a partir das novas condições do desenvolvimento da ciência e da tecnologia”. (BIACHETTI, 1999, p.27)

Pereira destaca que “a igualdade de acesso teve um significativo impulso, indicando ser um dos grandes feitos a partir do final do século XX, visto o progressivo aumento de pessoas à escolaridade básica” (2008, p.343). Ele se baseia em Santomé (2001, p.54):

[...] a longa e dura luta dos coletivos sociais mais populares pelo acesso às instituições escolares esteve sempre ligada à luta por uma sociedade mais igualitária, livre e democrática. Esquecer estas reivindicações sociais pode permitir que se volte a gerar as condições que deram lugar à construção de sociedades injustas, autoritárias e opressoras e ao aumento de coletivos sociais excluídos.

A igualdade de acesso e permanência na escola, aliadas ao princípio da qualidade da educação com foco em formação crítica, visando à transformação social, são elementos basilares “a serem observados na proposta administrativo-pedagógica de uma escola democrática, e toda a ação da escola deverá estar voltada para cumpri-los”. (PEREIRA, 2008, p.343)

Uma sociedade de classes, como a que fazemos parte, tem como importante mecanismo constitucional a garantia de igualdade de condições de acesso à escola. Uma vez que entendemos a educação como direito de todos e dever do Estado, é dever deste reconhecer que as crianças são portadoras dos mesmos direitos que provêm do Poder Público e que definem sua dignidade como pessoa humana.

Considera-se que é premente a necessidade de mudança de paradigma com adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas.

## 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 ORGANIZAÇÃO DO ENSINO BRASILEIRO PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL

A organização do ensino brasileiro está disciplinada na legislação em normas e ações dos órgãos administrativos educacionais. Estas normas estão previstas no âmbito Federal, Estadual e Municipal, tendo em vista o ordenamento da nação nos seguintes documentos: Constituição Federal de 1988, Constituição Estadual de 1989 e na Lei Orgânica Municipal, especificamente do Município de Foz do Iguaçu de 1990.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei 9394/96) consideram a Educação, em seus princípios e fins, como sendo dever da Família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tendo por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Registram também que a consecução prática dos objetivos da educação será realizada em um sistema educacional democrático em que a organização da educação formal concretize o direito ao ensino de qualidade (TOMÉ, 2011).

Na década de 80, o trabalho educativo desenvolvido nas creches e pré-escolas, era considerado assistencialista, pois tinham a função apenas de cuidar da criança, preocupando-se com a higiene e alimentação, passou a ser debatido, no sentido de garantir que este atendimento passasse a ser visto como desenvolvimento integral, onde educar e cuidar substituiria a concepção de assistir às necessidades básicas de cuidado como complemento da ação da família (ROSSI, 2005).

A educação infantil foi reconhecida como etapa de ensino com a Constituição de 1988, porque as constituições anteriores foram limitadoras, reafirmando apenas o cuidar da criança em período integral para oportunizar que as mães pudessem trabalhar.

A autonomia da escola é construída a partir da capacidade de formular seu projeto pedagógico, já que sua identidade revela neste instrumento, a função do planejamento global de suas ações, permitindo aos profissionais da escola o desenvolvimento com competência da proposta educacional, focada no cotidiano

escolar e em suas necessidades, pois tomaria como parâmetro as diretrizes gerais da política educacional (ROSSI, 2005).

O projeto pedagógico deve ser um instrumento simples mais concreto, flexível e adequado a situação de cada escola. É preciso identificar os problemas da escola, categorizá-los para estabelecer prioridades e propor ações eficientes, coordenadas e flexíveis, visando alcançar sua meta principal: a construção de uma escola que realmente ensinaria, considerando suas mudanças sociais, tecnológicas e culturais (ROSSI, 2005).

Enquanto objeto de muitas reflexões o projeto apresenta certa ordem visando sua compreensão e avaliação, garantindo também espaço para suas reformulações. Mas, para a efetivação de suas ações, faz-se necessário que cada instituição construa um documento com a função de planejar de forma articulada e global uma ação educativa que reflita suas reais necessidades, seu ponto de partida e principalmente seu ponto de chegada. Segundo Vasconcellos, este documento é:

... um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica, científica, e o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da escola. (1995, p.143)

Para Veiga (1996), o projeto político pedagógico, carrega o caráter de projeto de sua origem epistemológica latina (*projectu*), pois cumpre a função de dar um rumo, uma direção à instituição. O projeto da escola será sempre:

... uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso todo projeto da escola, é também um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. À dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (1996, p. 12)

Vê-se nos dizeres dos autores a importância de estabelecer um paralelo entre ações conjuntas de ação política e pedagógica, já que a escola sempre pertenceu a um órgão administrativo com diretrizes de atendimento, onde o respeito aos documentos legais, o conhecimento e a participação nas ações precisavam ser consideradas legalmente, visto que suas diretrizes consolidavam os problemas da escola e sua intenção pedagógica.



## 2.2 GESTÃO ESCOLAR

Os avanços nos últimos anos com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN fez com que o sistema educacional brasileiro incorporasse tendências internacionais, como os princípios da Educação para Todos, no que tange à “flexibilidade curricular, a do sistema de avaliação e a de organização administrativa e financeira; além de maiores facilidades na aceleração de estudos para alunos atrasados” (MALHEIRO, 2005, p.80), permitindo à escola mesmo através de seu Conselho Escolar, elaborar o Projeto Pedagógico, com o grau de descentralização ditado na Carta Magna.

A política educacional brasileira, desde 1995, implementa medidas de reforço financeiro das escolas, descentralização da merenda escolar, capacitação do corpo docente com uso das novas tecnologias, como na educação a distância, e estruturação de sistema de avaliação externa sobre a rede escolar, dentre outros. Para Lück (2000, p.12), no entanto, em um planeta em que a velocidade é a palavra de ordem, o desafio de um dinamismo passa pela capacitação dos profissionais, entendimento e cooperação das partes e, “alterando o sentido e concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade, [...] num esforço especial de gestão”.

Segundo Krawczyk (1999, p.116), é necessário transformar a dinâmica da gestão escolar em ponto pacífico, “para que elas recuperem a capacidade de transmitir uma cultura significativa e contribuam para recriar e desenvolver a capacidade de alcançar eficácia financeira e democratização política”. Além disso, para Libâneo (2004, p.80), os professores exercem um papel que pode ser determinante para o projeto político democrático. A concepção democrático participativa confere aos professores e funcionários da escola a necessidade de “pôr em ação competências profissionais específicas para participar das práticas de gestão”.

Estudos sobre gestão democrática tocam na questão da participação. A gestão democrática do ensino público ainda é uma utopia. “Diretores, professores e funcionários, com prevalência dos primeiros, ainda monopolizam os foros de participação. A escola pública ainda é vista pelos usuários como propriedade do governo ou do pessoal que nela trabalha” (LIBÂNEO, 2004, p.82).

Não delimitando ao perfil docente, também presenciamos gestores escolares que atuam como guardiões da hierarquia, tolhendo a participação dos pais e de membros da comunidade extra-escolar. Fazem-se proprietários implícitos da escola, como se ela fosse um bem privado. Em verdade, o gestor tem a missão de delegar funções de maneira que todos os membros envolvidos se façam e se sintam partícipes. Seu papel só ganha significado se estiver articulado ao trabalho coletivo.

Pereira acredita que os Parâmetros Curriculares Nacionais estabelecem “uma educação de qualidade que garanta as aprendizagens essenciais para a formação de cidadãos autônomos, críticos, participativos, capazes de atuar com competência, dignidade e responsabilidade” (PEREIRA, 2008, p.43) em sua sociedade e assim ver atendidas suas necessidades individuais, sociais, políticas e econômicas.

À medida que as organizações são bem sucedidas, elas tendem a crescer. O seu crescimento se faz pelo aumento do número de pessoas. Para que esse maior volume de pessoas possa ser administrado, há um acréscimo do número de níveis hierárquicos. Para o mundo evoluir, é preciso apostar na educação, a base e o que falta à população de maneira generalizada.

Partindo dessa tentativa de homogeneização global do que os países querem da educação no mundo, é possível falar sobre o Brasil. Nada diferente do que se vê em outras entidades públicas ou empresas públicas em que o governo e os políticos usam a máquina como curral eleitoral. Esses são os limites e vantagens de uma gestão tanto democrática quanto participativa, que se apresenta como uma situação dicotômica.

### 2.3 A ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL

O Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado no ano de 2000 e sancionado como Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001, estabelece diagnóstico, diretrizes, objetivos e metas para todos os níveis educacionais para serem cumpridas até o final da década com padrões mínimos de infra-estrutura. As instituições de educação infantil, devem assegurar (PNE, 2000, p. 16):

- a) espaço interno, com iluminação, insolação, ventilação, visão para o espaço externo, rede elétrica e segurança, água potável, esgotamento sanitário;
- b) instalações sanitárias e para a higiene pessoal das crianças;
- c) instalações para preparo e/ou serviço de alimentação;

- d) ambiente interno e externo para o desenvolvimento das atividades, conforme as diretrizes curriculares e a metodologia da educação infantil, incluindo o repouso, a expressão livre, o movimento e o brinquedo;
- e) mobiliário, equipamentos e materiais pedagógicos;
- f) adequação às características das crianças especiais.

Foi estabelecido que em todos os Municípios, deve ser assegurado o fornecimento de materiais pedagógicos adequados às faixas etárias e às necessidades do trabalho educacional, assim como, a implantação de conselhos escolares e outras formas de participação da comunidade escolar e local na melhoria do funcionamento das instituições de educação infantil e no enriquecimento das oportunidades educativas e dos recursos pedagógicos, definiu-se como meta também a adoção progressiva de atendimento em tempo integral para as crianças de 0 a 6 anos (PNE, 2000, p. 17).

O Ministério da Educação vem elaborando e publicando documentos oficiais que buscam embasar a educação infantil. Entre eles estão o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil, Política Nacional de Educação Infantil: pelo direito das crianças de zero a seis anos à Educação, Indicadores da Qualidade na Educação Infantil e Critérios para Atendimento em Creches que Respeite os Direitos Fundamentais da Criança.

O Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI) tem como proposta servir de base para a produção de programações pedagógicas, planejamentos e avaliações em instituições e redes dos municípios (BRASIL, 1998). O RCNEI foi desenvolvido com o objetivo de servir como um guia de reflexão sobre objetivos, conteúdos e orientações didáticas para os profissionais que atuam diretamente com crianças de 0 a 6 anos, respeitando seus estilos pedagógicos e a diversidade cultural brasileira. Busca ainda, orientar os educadores sobre os aspectos mais relevantes de um atendimento de qualidade na educação infantil.

O Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil explicita os seguintes princípios sobre o que seria um trabalho de qualidade:

- a) respeito à dignidade e aos direitos das crianças, consideradas nas suas diferenças individuais, sociais, econômicas, culturais, étnicas, religiosas etc.;
- b) direito das crianças a brincar, como forma particular de expressão, pensamento, interação e comunicação infantil;
- c) acesso das crianças aos bens socioculturais disponíveis, ampliando o desenvolvimento das capacidades relativas à expressão, à comunicação, à interação social, ao pensamento, à ética e à estética;

- d) a socialização das crianças por meio de sua participação e inserção nas mais diversificadas práticas sociais, sem discriminação de espécie alguma;
- e) atendimento aos cuidados essenciais associados à sobrevivência e ao desenvolvimento de sua identidade. (Brasil, 1998, v. 1, p.13)

Como diretriz da política nacional de educação infantil, o documento mostra que a educação deve pautar-se pela indissociabilidade entre o cuidado e a educação. O mesmo também ressalva que o processo pedagógico deve considerar as crianças em sua totalidade, além de observar suas especificidades e as diferenças entre as mesmas e sua forma privilegiada de conhecer o mundo por meio do brincar.

Quando se fala em escola, ressalta-se sua organização, de seus turnos e salas, em currículo ou propostas pedagógicas. As questões levantadas são quase inteiramente voltadas aos conteúdos de aprendizagem que se queira garantir ao longo de um ano letivo. Pouca atenção tem-se dado às relações sociais, a organização dos tempos e dos espaços, que muitas vezes conduzem e até determinam as condições de aprendizagem.

Os Centros de Educação Infantil (CEI), as Creches e as Escolas de Educação Infantil, devem ser caracterizadas como ambientes que possibilitem às crianças ampliar suas experiências e desenvolver-se em todas as dimensões humanas, sejam elas afetivas, motora, cognitiva, social, imaginativa, lúdica, estética, criativa, expressiva e lingüística, e isto implica em considerar que estas instituições são contextos de aprendizagens e de trocas a partir de linguagens diversas. Daí a importância de refletir sobre como entendemos atualmente o processo de aprender e qual é o papel dos trabalhadores da escola neste processo (NEVES, 2004).

A compreensão que se tem hoje de que na escola a aprendizagem supera a fragmentação cabeça-corpo, considera que aprendizagem esta relacionada ao desenvolvimento do cérebro e o brincar ao desenvolvimento do corpo. Porém essa concepção vem se alterando para concepção que entende a criança como produtora de conhecimento, a partir das interações e das relações que estabelece com o outro, tendo na ação do brincar, corpo e cabeça articulada num único processo favorecedor de desenvolvimento.

As experiências vividas nas escolas devem favorecer ações educativas de cuidado, desde o uso do banheiro até ações educativas que envolvem as atividades práticas, o fazer, tão valorizado pelos educadores. Muitas vezes, as atividades da

escola ainda consideram a concepção apenas do cuidar, ações fragmentadas, sem respaldo de um planejamento que valoriza e considera as fases do desenvolvimento da criança.

O mundo está em constante mudança e para que as escolas não parem no tempo, elas estão em busca de um novo estilo de liderança. Assim buscam líderes mais qualificados e que estejam em busca constante de aperfeiçoamento, dentro e fora da escola. Tourinho (1995, p. 85) definiu: "Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos". A Liderança é encarada como um fenômeno social, pois ocorre exclusivamente em grupos sociais, ou seja, envolve relações pessoais e estruturas sociais.

O líder deve possuir consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, ser aberto para experiências, possuir estabilidade emocional e conhecimento de tarefas relevantes, além de possuir um conhecimento do ambiente sócio-econômico e político internacional, para com isso, estar pronto para reconhecer os problemas e dar as possíveis soluções (CHIAVENATO, 2002).

Deve também, possuir sensibilidade para os relacionamentos interpessoais e transculturais, certa tolerância com a ambigüidade, e entender que não existe uma única maneira de fazer as coisas.

De acordo com Chiavenato (2002) as organizações para enfrentarem os desafios no novo milênio terão que pensar mais nas pessoas; não adianta obter lucro e produtividade se a organização não desenvolver políticas e práticas que privilegiam o ser humano, e principalmente, deverão se preocupar mais em criar estímulos que os motivem para alcançarem tantos os objetivos da escola quanto os objetivos pessoais de cada um. Para que haja uma liderança eficaz é necessário que a mesma, a equipe e a motivação estejam em constante equilíbrio.

### **3 METODOLOGIA**

Para fins desta pesquisa, a metodologia adotada teve caráter qualitativo, do tipo descritiva e exploratória.

A pesquisa do tipo descritiva procura especificar as características, propriedades ou perfis de qualquer fenômeno que se analise, a partir da coleta de informações necessárias para se descrever o que se pesquisa. Já a pesquisa exploratória tem por objetivo a familiarização com o fenômeno, que foi pouco estudado e do qual se tem dúvidas (SAMPLIERI, COLLADO e LUCIO, 2006).

Os dados coletados através da observação simples foram registrados em caderno de notas, com registros obtidos por um tempo médio de 2 horas diárias de permanência da pesquisadora na escola. Além disso, foi utilizado um levantamento de revisão da literatura existente, assim como, de dados junto ao Centro de Educação Infantil em estudo e à Secretaria Municipal de Educação, de forma a possibilitar melhor compreensão das ações na gestão da educação infantil.

Este estudo foi realizado na cidade de Foz do Iguaçu-PR, um município brasileiro localizado no extremo oeste do estado do Paraná, do qual é o 7º mais populoso, com 256.088 habitantes, conforme o Censo de 2010. Possui atualmente 34 Centros de Educação Infantil de acordo com a página oficial da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

## **4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

### **4.1 DESCRIÇÃO GERAL**

A organização pública em estudo é um Centro Municipal de Educação Infantil do município de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná, antigamente conhecido como “creche ou pré-escola municipal”, porém depois da implantação do PNE em 2000 e com a definição das metas e objetivos passaram a ser chamados de CMEI – Centro Municipal de Educação Infantil pela Secretaria Municipal de Educação, antigamente eram contratadas pessoas sem conhecimento na área de educação, chamados de atendentes de creche, e com a nova política adotada passaram a contratar educadores através de concurso público para dar efetiva atenção as propostas levantadas e com a indicação de coordenadores ou gestores locais para operacionalizarem as novas ideias propostas para a educação infantil.

O aqui designado como Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI-A), surgiu da necessidade de moradores do bairro que não encontravam um local para deixar as crianças com idade abaixo dos 6 anos em razão do trabalho dos pais no ano de 1998, somente aceitando filhos de mães que comprovassem estar trabalhando com registro em carteira de trabalho e desde então vem procurando atender a demanda dos bairros próximos de acordo com o que a capacidade física de suas instalações permite.

O CMEI-A está instalado em prédio próprio da Prefeitura Municipal, sua estrutura é em alvenaria e possui bastante espaço. As salas de aula possuem boa iluminação, são arejadas e apresentam sanitários adaptados para crianças no seu interior, os berçários apresentam também local para banho e troca de fraldas. Na escola há cozinha para confecção das refeições, refeitório, depósito, sala adaptada para biblioteca, sala de vídeo, dependências administrativas, área de serviços. Na parte externa há sanitários masculinos e femininos, sanitário para funcionários, pátio coberto e sem cobertura, parquinho e um pequeno estacionamento.

A edificação possui nas dependências administrativas uma sala da coordenadora geral, uma sala da coordenadora pedagógica, uma sala de apoio/secretária, um sanitário, uma sala de professores e um almoxarifado.

O centro possui DVD, vídeo-cassete, televisão, aparelho de som, retro-projetor, foto-copiadora, um computador na área administrativa.

Possuí na biblioteca um bom acervo de livros didáticos, que estão disponíveis para a preparação de aulas, livros de histórias e contos infantis que são usados nas funções pedagógicas, além de uma sala de vídeo e uma brinquedoteca.

O quadro de funcionários é composto por uma coordenadora, uma coordenadora pedagógica, uma estagiária, duas cozinheiras e quatro auxiliares de limpeza.

O corpo docente é composto de onze educadores e doze estagiários, cuidando a segurança física do local está designada a Guarda Municipal que realiza rondas freqüentes e monitoram o sistema de alarme da edificação.

Com relação ao número de crianças de zero a cinco anos atendidas, constam matriculadas duzentas e noventa e sete crianças, correspondendo a quase trezentas famílias assistidas nos bairros próximos.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O Centro Municipal de Educação Infantil A (CMEI-A) é uma unidade que atende a educação infantil de zero a cinco anos, integrante do equipamento educacional da Secretaria de Educação do Município de Foz do Iguaçu, cuja proposta de educação integral se apóia em princípios que possibilitem o desenvolvimento nos aspectos físico, cognitivo, social e afetivo.

A Lei de Diretrizes e Bases define a Educação Infantil como a primeira etapa da educação básica, tendo como finalidade o desenvolvimento da criança, sem estipular uma carga horária mínima anual para esse fim, contudo em seu Artigo 25 faz referência ao fato de que tal regulamento cabe as autoridades responsáveis. O Conselho Estadual de Educação do Paraná sugere o funcionamento ininterrupto dos CMEIs do Estado, em função das especificidades da criança pequena e de seus pais que trabalham fora. Essa sugestão tem aspectos importantes a serem analisados, como o direito trabalhista no que tange as férias dos funcionários de um lado, e as necessidades de atendimento das crianças e da comunidade de outro lado.



O CMEI-A recebe crianças com idade de seis meses até cinco anos, divididos em turmas por faixas de idade. O berçário I atende crianças a partir dos seis meses até um ano de idade; o berçário II, crianças de um a dois anos; o maternal I, crianças de dois a três anos; o maternal II, crianças de três a quatro anos; e o pré-escolar I, crianças de quatro a cinco anos. O centro possui 11 salas de aula, para o atendimento de pré-escolar em meio período e para as outras turmas em período integral de acordo com a Tabela1.

Tabela 1: Educação Infantil/ Nº de Turmas

Período	Horário	Berçário I	Berçário II	Maternal I	Maternal II	Pré-escola I	Nº. Turmas
Integral	7:00h/18:30h	02	02	02	02	-	08
Manhã	7:30h/11:30h	-	-	-	-	03	03
Tarde	13:30h/17:30h	-	-	-	-	03	03
Total	-	02	02	02	02	06	14

A escola atende aproximadamente trezentas famílias e os alunos apresentam baixo índice de evasão escolar. Atualmente existe uma lista de espera em todas as faixas de idade, exceto na pré-escola I pelo fato de ter sido mudado o atendimento das crianças de período integral para meio período, possibilitando dobrar o número de crianças matriculadas nesta faixa de idade. A Tabela 2 apresenta o número de alunos matriculados.

Tabela 2: Educação Infantil/ Nº de Alunos

Período	Horário	Berçário I	Berçário II	Maternal I	Maternal II	Pré-escola I	Nº. Alunos
Integral	7:00h/18:30h	40	40	44	43	-	167
Manhã	7:30h/11:30h	-	-	-	-	65	65
Tarde	13:30h/17:30h	-	-	-	-	65	65
Total	-	40	40	44	43	130	297

Os educadores realizam ótimo trabalho, que envolve toda a equipe do centro. No entanto, a escola pode apresentar-se distante da realidade das vidas familiares das crianças quando apresenta um novo ambiente com normas e regras, e esse choque observa-se quando se depara com crianças indisciplinadas, nota-se que a aprendizagem pode ser comprometida. A rebeldia, para alguns alunos é uma forma de expressão, desencadeada por vários fatores como a falta de local adequado para

gastar a energia, ou um lar desestruturado onde não há respeito entre os pais, ou não lhes ensinam limites, assim reproduzem na escola o que presenciam em casa.

Outro aspecto observado foi a falta de acompanhamento psicológico das crianças, quando estas apresentam mudanças de comportamento, oscilação de humor ou conduta inadequada, pois, problemas psicológicos e sociais atingem de forma direta o rendimento na escola, principalmente quando há indisciplina que nos últimos anos se tornou um dos principais problemas da aprendizagem.

Observou-se também, falta de participação efetiva da família na escolarização, neste aspecto é necessária grande conscientização, para que todos se sintam envolvidos no processo contínuo de educar os filhos e alunos. Atualmente o sistema está transferindo a responsabilidade da família para a escola, com isso, a escola perde seu foco, e a família perde as suas funções.

O pessoal administrativo é bastante prestativo e responsável, mas a estrutura administrativa é carente de pessoal especializado.

A concepção de educação utilizada enfatiza as experiências e expectativas de quem aprende, valorizando as construções diárias, cotidianas, sendo a organização curricular adotada baseada em eixos de acordo com documentos que vem sendo disponibilizados pelo Ministério da Educação, sendo eles, Eixo Identidade e Autonomia, Eixo Corpo e Movimento, Eixo Intercomunicação e Linguagem, Eixo Conhecimento Físico, Social e Cultural e o Eixo Noções Lógicas e Matemáticas.

Neste contexto afirma-se que o desafio do CMEI-A, de articular e mobilizar a construção do projeto pedagógico não cumpre uma função política mais ampla de participação da comunidade, pois pertence a um órgão administrativo que se responsabilizava por sua implantação, uma função pedagógica com o compromisso somente da equipe escolar, representada pela equipe técnica nos cargos de coordenação, coordenação pedagógica, equipe docente nos cargos de educadores e estagiários, e pelo quadro de apoio nos cargos de seguranças (Guarda Municipal), auxiliares de limpeza, de alimentação e inspetores da Secretaria Municipal de Educação, excluindo a participação dos pais, alunos e comunidade como um todo.

A tentativa da gestão é altamente positiva, mas segundo o quadro docente, não está havendo interesse por parte do gestor escolar devido ao fato de serem indicados diretamente pela Secretaria Municipal de Educação, que se preocupam mais com os problemas administrativos e estatísticos da escola do que com o trabalho pedagógico.

Percebe-se que os gestores demonstram estar despreparados em nível de formação profissional e emocional para enfrentarem com tranquilidade tal situação.

O despreparo e falta de qualificação do gestor foi apontado pelos servidores como a principal dificuldade na lida com o quadro de funcionários e alunos, principalmente no contato com os pais dos alunos.

Outro aspecto importante observado é a total falta de uma política de aquisição de material pedagógico adequado para essa classe de educação, pois foram relatados que os próprios educadores tem que adquirir com seus recursos próprios, construir seus materiais pedagógicos para uso em salas, ou mesmo solicitar aos pais que colaborem com materiais ou recursos financeiros através de “rifas” ou elaboração de festividades com sorteios de brindes conseguidos no comércio local, acarretando assim diferentes materiais pedagógicos, criando disparidades entre os mesmos níveis de ensino, contrariando frontalmente as políticas de educação adotadas.

Foi ainda constatado a não existência de um Conselho de Escola, bem como não foi instituída uma Associação de Pais e Mestres do CMEI-A como instrumento de interação da instituição com a comunidade dos pais dos alunos.

O caminho até agora percorrido permite constatar as contradições entre a intenção da legislação federal e a prática local que se esboçam e que originam a problemática levantada. Não existem respostas prontas, pois, se existissem, negaria-se a própria possibilidade dialética da práxis.

Urge repensar e redefinir a educação e a formação do educador. Democratizar a educação como um ato político, assumido e consciente, participativo e real é o repensar.

## 5 PROPOSTA

### 5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A autonomia e a participação não devem ser apenas belas palavras escritas no corpo da legislação, devem constituir o fazer da escola que quer uma real gestão democrática de seu ensino, visando cumprir os preceitos da educação para todos. Independentemente de linha ideológica ou partidária, todos os seres humanos têm o direito ao acesso à educação, é um direito fundamental.

O Projeto Pedagógico no Brasil segue o padrão da descentralização de poder instituído pelas políticas educacionais vigentes, sendo a principal responsabilidade das escolas, que são transformadas em espaços representativos dos interesses da coletividade. Para isso, a coletividade deve ocupar seu espaço de autonomia na busca de alternativas inovadoras, as quais a ela possibilitem oferecer uma qualidade de ensino. Ensino que forme cidadãos capazes de compreender criticamente a realidade e sua sociedade, estando aptos a assumir os desafios laborais e preparados para enfrentar o mundo competitivo.

Em uma organização, para que haja mudança, tem que ter como ponto de partida a análise da realidade, que implica sua compreensão crítica e pressupõe encontro com a comunidade, a fim de tomar decisões coletivas, sem o que é inviável uma prática condizente com a idéia de democracia participativa.

Diante disto, propõe-se a implantação de um Projeto Político Pedagógico, sendo uma proposta de trabalho consistente, resultado de uma práxis que alargue o limite da sala de aula, transformando-se em uma aprendizagem efetiva, demanda a participação de todos os membros envolvidos no processo educacional. Os elementos principais para a promoção do planejamento participativo precisam compreender o seu papel na execução das ações e sua premissa, enquanto sujeitos formadores de opinião.

Portanto, acreditamos que para compreender o papel do educador faz-se necessário desenvolver uma política preparada para a participação coletiva, compreendendo que o êxito dos educandos resulta da ação qualificada dos profissionais da educação, compreendendo que o educando é a mola mestra para a

construção da proposta pedagógica da escola atrelada à participação ativa da comunidade externa em um contexto de amplitude sociopolítica e cultural.

## 5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O Projeto Político Pedagógico proposto visam resgatar a importância do registro da construção do projeto pedagógico, considerando etapas com um roteiro, onde a articulação dos tópicos abordará o trabalho de conhecimento e integração da equipe escolar.

Inicialmente adota-se como prioritário, o diagnóstico interno da escola, considerando dados da realidade global na qual a instituição está inserida, explicitando também como a instituição enxergava o mundo ao seu redor. Alguns itens seriam recuperados e trabalhados entre educadores e educandos, promovendo o sentimento de pertencer ao equipamento escolar, considerando a caracterização da unidade escolar – resgatando o nome, o patrono, a localização, a estrutura física, os equipamentos e dependências; a estrutura administrativa; os profissionais em exercício e os horários de trabalhos.

Neste caso é preciso considerar que esta caracterização precisa ser inicialmente socializada no primeiro dia letivo com um passeio pelos espaços da escola, onde a equipe da unidade possa proporcionar aos novos integrantes a oportunidade de conhecer e resgatar historicamente a construção desta unidade escolar e sua função social. Nesta troca de experiências o grupo deve apresentar o projeto do ano anterior, sua concepção, os pontos positivos e negativos, reafirmando os negativos como indicadores da construção de ações para metas deste novo ano que se inicia.

A segunda etapa deste diagnóstico considera um levantamento de dados do diagnóstico externo, com conhecimento da comunidade e de sua origem, do momento sócio-histórico de surgimento, de como o prédio foi levantado e da participação da comunidade, da demanda atendida, dos interesses e objetivos da época. Este item deve ser definido como: O diagnóstico da realidade – dos profissionais da educação, considerando a formação, a jornada de trabalho, o acúmulo de cargo em outra unidade, seu trabalho com a faixa etária, a proposta de trabalho, as atividades sociais fora da escola; dos pais, considerando sua origem,

profissão e ocupação, a renda familiar, a situação econômica e cultural, a escolaridade e atividades culturais, a integração de sua família na comunidade, o número de filhos, a expectativa em relação a unidade escolar e ao próprio filho; dos alunos, as atividades, expectativas da escola, interesses; da comunidade, sua localização e história, o transporte e acesso, atividades econômicas da região, atividades sociais e culturais e de lazer, instituições de assistência social presentes da localidade e sua parceria de atendimento.

Diante dos dados pesquisados, os educadores terão dados referentes a sua comunidade e a sua clientela, estes dados favorecem a construção de um quadro síntese das reais necessidades da escola, e portanto subsidiariam os primeiros traçados do projeto político pedagógico, pois afirma-se que a busca de um rumo com uma ação intencional depende do conhecimento e envolvimento dos educadores, das necessidades reais da clientela atendida.

Portanto, a construção do projeto político pedagógico inclui pensar na escola, enquanto instituição com concepções, visões e princípios, que são definidos pelas diretrizes municipais, mas precisam ser construídos a partir do resgate de sua utopia em relação à função social de uma instituição educativa.

Neste referencial de concepções filosóficas, com visão de mundo, de sociedade, de infância, de escola e de educador devem aparecer, por escrito e favorecer o conhecimento do coletivo que as construíram a partir do aporte legal da instituição, do órgão que a administra e dos diagnósticos internos e externos citados anteriormente, que mostrariam o perfil dos envolvidos no processo educativo e a construção da missão a qual a escola se destina, definindo sua visão sócio-antropológica, visão do contexto sócio-cultural das crianças e suas famílias, concepções sobre as relações com as famílias, com a comunidade e com outras entidades ou programas sociais do próprio equipamento ao qual a escola estaria inserida.

Outra concepção importantíssima é a psico-pedagógica, que considera a visão de desenvolvimento infantil, de ensino-aprendizagem e de construção do conhecimento. Neste caso é possível inferir que os objetivos da ação pedagógica, que valorizariam a autonomia, a criatividade, a criticidade, dentre tantos falados oralmente pelos educadores e pouco definidos pela ação, precisam ser claramente debatidos e registrados, para a construção e o fortalecimento do plano de trabalho a partir das informações anteriores pesquisadas através de um questionário de

pesquisa, construído entre os pais e equipe da escola; a descrição das ações que seriam desenvolvidas pela equipe técnica; pela equipe docente; pela equipe de apoio; pelo Conselho de Escola; pela Associação de Pais e Mestres; e pelo coletivo em horas de trabalho entre professores, nas reuniões pedagógicas e horas atividades; as ações a serem desenvolvidas frente às necessidades apontadas na avaliação final do ano anterior, relativas as necessidades de manutenção e reforma para que os tempos e espaços da aprendizagem; efetivariam a construção de outra etapa do projeto político pedagógico.

Entende-se que o plano de trabalho deve incluir também a construção do currículo pedagógico que deve ser entendido como conjunto de relações que se estabelece na unidade, levando em conta todas as ações, experiências e vivências em que são introduzidos os alunos, considerando, a linguagem, a dimensão lúdica, o tempo o espaço em que se desenvolvem as atividades, os participantes alunos e educadores e as formas de possibilitar estas interações. O currículo pedagógico deve prever que as crianças participem de suas relações sociais, vendo o espaço como pano de fundo, para a construção de um ambiente significativo, garantindo o direito à infância, em espaços e tempos que valorizem o trabalho com as múltiplas linguagens.

A organização do trabalho da escola considerará os itens acima e também sua concepção de planejamento e organização interna onde é preciso rever: a linha do tempo; os espaços e tempos para atendimento da criança; as reuniões pedagógicas, os coletivos de estudos semanais e sua abrangência, periodicidade e objetivos; a organização por grupo e as especificidades de trabalho para sua faixa etária, devendo oportunizar que o grupo entenda que o planejamento depende de uma ação deliberada por todos que cercam a criança, tanto no atendimento geral da escola, como aprovação e gastos de verbas, sempre em benefício de uma gestão democrática que beneficiará a ação educativa.

A função da gestão precisa estar clara e também eleger seus representantes de forma a articular a construção das etapas anteriores, entendendo a gestão democrática como compromisso coletivo com a participação de Conselho de escola, associação de pais e comunidade, numa ação articulada, enfocando as necessidades levantadas no coletivo para gastos com verbas, onde é importante identificar, relacionar, registrar e divulgar todos os recursos recebidos, arrecadados e gastos para toda a comunidade escolar em uma ação contínua. A gestão deve ser

entendida como um processo que envolve a participação direta e representativa da comunidade da escola, para articular seu funcionamento, compreender as tomadas de decisões, planejar, executar, acompanhar e avaliar, tanto o projeto pedagógico da escola quanto as diretrizes políticas prometidas para aquele período. A ação coletiva será a única a favorecer a construção de uma gestão democrática.

Parece certo deduzir que, a construção social do projeto político pedagógico precisa rever diversas dimensões de formação da equipe docente, a formação evolutiva deste processo histórico e político, a formação técnico-científica na formação do trabalho coletivo e da construção coletiva do projeto pedagógico, a formação dos saberes para ensinar, a formação crítico-reflexiva de sua metas e a formação avaliativa deste processo de construção. Acredita-se que a ação planejada entre órgãos educacionais e escolas, comprometida com ações participativas, onde se planeja objetivos comuns, com metas de alcance claras para cada órgão e com seriedade, ir-se-á construir um projeto político pedagógico que elimina a divisão social refletida em nossa sociedade.

### 5.3 RECURSOS

Para a elaboração de um Projeto Político Pedagógico será necessária principalmente a utilização de recursos humanos já existentes na comunidade escolar do CMEI-A: educadores, equipe pedagógica e administrativa, pessoal de apoio (cozinheiras, copeiras, auxiliares de limpeza, segurança), pais, crianças e outros parceiros da comunidade que desejem participar.

Como recurso intelectual, primeiro levanta-se o conhecimento e as condições necessárias à uma equipe técnica, que deverá ser dirigida pelo coordenador, cuja tarefa principal será a aplicação do conhecimento disponível na solução de problemas criados pela elaboração e implantação do projeto educacional com os objetivos indicados. Segundo, o conhecimento e condições necessárias aos educadores, que exigem uma reflexão sobre a prática, no sentido de reformulá-la a partir de referências, que seriam fornecidas pelos formadores, sobre o desenvolvimento das crianças. Terceiro, o conhecimento e demais condições necessárias às crianças, cujo desenvolvimento cognitivo, afetivo e social, depende,



de uma construção que será possível a partir da ação e interação com o novo espaço físico e social.

Estas reflexões orientam o trabalho inicial de seleção de materiais bibliográficos básicos que nortearão a construção do projeto político pedagógico com relação a proposta pedagógica e currículo.

Nesta proposta de construção coletiva o grupo deve avançar e o plano de trabalho, que inclui o projeto pedagógico, precisa ser respaldado por aportes legais, sendo que nesta etapa os planos devem ser socializados e todos tomarão ciência de suas atribuições e competências e da conscientização do papel do educador no trabalho de atendimento a infância. Sendo assim, deve-se elaborar reuniões com todos os envolvidos na escola, abordar de forma objetiva e clara as diretrizes legais, promover o debate. Sugere-se que sejam feitas reuniões de fim de semana ou em horários diferenciados para permitir que o máximo de pessoas possa participar.

Além disso, os planos de ação do Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres, que deverão ser criados e implantados, devem iniciar com o envolvimento da comunidade em estudos sobre seus aportes legais, tendo nesta fase o início de sua construção. Os pais devem participar das reuniões de professores e de atividades culturais e esportivas, com o equipamento educacional estando sempre aberto, será possível verificar que esta integração favorecerá um envolvimento maior entre escola e comunidade. O desenvolvimento de apresentações e atividades extracurriculares podem favorecer esse entrosamento.

#### 5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Acredita-se que quando existe um objetivo comum, definido e estruturado pelo grupo, os dirigentes percebem que compartilhar se faz necessário, pois esta construção desperta em todos a responsabilidade, o envolvimento e a vontade de acertar; sendo que o foco do respeito mútuo e a valorização das experiências individuais de cada profissional foi consequência das interações da construção do projeto político pedagógico.

Importante destacar que a escola pública possui vasta e rica experiência, e seus educadores têm vontade de compartilhá-las com seus pares, desde que haja uma intenção, um tempo e alguém articulando e costurando o leque destas

possibilidades. Embora a construção de grupo não seja tarefa fácil, pois a coesão do grupo é algo que se consegue passo a passo, localiza-se aqui a vontade, o compromisso e o conhecimento.

A etapa formativa oportunizará aos educadores lidar com a prática de registros; a troca destes registros com colegas e coordenador pedagógico, para socialização de experiências e validação das práticas; conhecimento de princípios de qualidade em outras instituições, com ações que deram certo; e o reconhecimento nos registros das relações entre práticas de cuidado e educação entre crianças pequenas.

Também apoiará o professor na implantação de algumas práticas culturais, que eram permanentes na escola e deveriam fazer parte das rotinas das crianças, visando resgatar suas concepções e experiências no planejar momentos de estudo, garantir a troca do que foi observado e registrado, oportunizar aos professores algumas práticas culturais que se esperava que as crianças tivessem acesso diariamente na educação infantil, como: participar de situações comunicativas de conversas em grupo, ouvir boas leituras e compartilhar sentido sobre o que se lê - prática de ler o nome próprio quando necessário - desenhar e pintar e ouvir músicas.

Para os alunos será a oportunidade de implantar o faz-de-conta do brincar, a linguagem mais complexa da infância, como atividade diária, melhorando o olhar do professor para o brincar, pesquisando e planejando ações lúdicas que valorizem a cultura da infância. Ou seja, alimentar o professor para o processo de atualização do diagnóstico da escola, construindo referenciais para: promover o debate sobre a organização do tempo e do espaço da escola, assegurar o espaço para a criança brincar, organizar novos tempos e espaços, contribuir na construção de novas propostas de uma escola que pertencia a um equipamento repleto de espaços educativos.

Enfim, pode-se apontar como resultados principais: instrumentalizar os educadores na construção dos espaços, considerando a valorização das ações de autonomia e otimização dos tempos e espaços vividos pelas crianças, onde todos os espaços foram pensados na concepção das salas, nas quais às turmas circulavam considerando a diversidade de possibilidades e experiências.

Esta organização favorecerá a troca de experiência entre todos educadores, que vivenciaram o resgate da vivência profissional, onde o diferencial deste relato seria a integração e o acompanhamento da equipe no fazer pedagógico, muitas

outras ações poderiam ser destacadas, considerando a construção do diagnóstico da realidade, do plano de trabalho, do currículo, e do entendimento do que seria uma gestão democrática.

É no cotidiano do trabalho com a educação infantil, que esta inquietação vai sendo aguçada, visto que os assuntos abordados nas ações da escola orientam a concepção da construção coletiva da prática pedagógica unificada, com o objetivo de atender com seriedade e compromisso o processo de planejamento, com melhor aceitação por parte dos educandos sobre uma nova realidade de normas e regras, sendo assim, retransmitidas e aceitas em seu ambiente familiar, por conseguinte reduzindo possíveis problemas de adaptações sociais, já que todos falam a mesma linguagem.

Enfim, espera-se que com a realização e integração de um projeto político pedagógico, o trabalho dos gestores possam ser acompanhados e fiscalizados pelos instrumentos criados no intuito de reduzir os conflitos e ampliar a vontade política de escolha de pessoal qualificado para a função e responsabilidade do cargo.

## 5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Este trabalho visou mostrar como a escola pode tornar-se espaço de construção no sentido de mudança. Tentou-se, no entanto, focar a construção do projeto político pedagógico e propor novos olhares no cotidiano escolar, pois se pode verificar que os atores sempre foram levados a se familiarizarem com modelos teóricos que ora construíam e ora reconstruíam práticas, sem entender seu contexto educacional.

Não é possível abordar estas reflexões, se não utilizar da observação, da leitura e principalmente se não estabelecer oportunidades para discussões e conflitos, descobrindo então análises de diversos autores sem sofrer sua influência, onde foi documentado e apurado o olhar sobre esta inquietação.

O conhecimento teórico permite conhecer e compreender melhor os motivos pelos quais as escolas mudam com lentidão, e este processo acaba sendo de certa forma angustiante, pois os anseios do cotidiano escolar exigem ações que muitas vezes não acompanham este processo.

Uma proposta de longa duração é indispensável para que os atores do sistema possam considerar e acompanhar as mudanças da escola. Agora se percebe que a falta de controle desta construção coletiva é lenta na escola e dependem de envolvimento e compromisso pessoal, ou seja, não basta debater o assunto em fóruns, congressos, revistas e livros, pois este processo levará todos os atores a se voltarem novamente para a dinâmica da mudança e para a organização de uma escola aprendente, porém se todo o sistema não estiver envolvido neste nó da educação, será preciso querer e saber fazer para poder propor esta mudança.

Portanto, um projeto político pedagógico reflete ações de expressivas transformações no interior da escola, ações individuais não concretizam estas mudanças, pois a escola foi concebida para formar cidadãos capazes de compreender e criticar a realidade, lutando pela superação das desigualdades e buscando a construção de um espaço justo e comprometido com a ação social.

Quando se assume na escola a busca pelo desenvolvimento da sociedade, seus profissionais devem empenhar-se na elaboração e efetivação de uma proposta que trace este caminho. Esta ação ganha força quando se começa a construção de um projeto que não se restringe apenas a elaboração e preenchimento de documentos burocráticos, e sim um projeto pedagógico, e porque também não dizer político, que exige o compromisso de todos os atores do sistema educacional como um todo. Portanto, nosso amanhã estará garantido se nossa responsabilidade for compartilhada.

A escola inserida num contexto sócio-político, recebe, entende e articula as demandas de seus órgãos administrativos centrais, que precisam entendê-la enquanto espaço democrático, e não apenas como mais uma unidade, que se limita a reproduzir realidades outras dos órgãos na qual está inserida. Além disso, apresenta suas reais propostas e solicita espaço e apoio para criar seu projeto com características próprias que envolvam participação e reflexão coletiva de seus atores e da comunidade na qual presta serviços.

## 6 CONCLUSÃO

Para a escola o projeto educacional é um instrumento de trabalho autônomo, que precisa ser amparado nas diretrizes educacionais, mas, sobretudo na realidade de sua clientela e na formação, articulação e desempenho de seus educadores. É neste contexto que sustenta seu grito de autonomia para estabelecer sua própria identidade e traçar o seu próprio caminho junto a sua equipe, buscando superar os problemas de seu espaço, que conhece bem e até mais que seus órgãos centrais.

Com esta visão real das especificidades da escola, os órgãos centrais entenderiam e participariam com reflexões comprometidas sobre as possibilidades de apoiar os momentos vividos pela escola. Entendendo este processo de construção e respeitando sua autonomia, articularia em seu sistema educacional possibilidades de amparar a escola com recursos e formação que a auxiliassem na construção de seu caminho, construindo uma gestão compartilhada e facilitadora.

Importante destacar que essa busca pela autonomia não pode ser vista como um descompromisso do poder público, ou seja, é preciso que nenhum educador se exima de suas obrigações, pois se grita no sentido de compromisso com nossa ação educativa. E é neste contexto o grito da responsabilidade e comprometimentos e se estendem as instituições auxiliares que também apóiam a escola: conselho de escola, associação de pais e mestres, entre outros.

Propor um planejamento conjunto com especificidades e uma mudança no olhar para a construção da coletividade resultará na construção de um projeto político pedagógico, que sabe traçar o seu caminho. Primeiro, conhecendo as metas propostas pelos instrumentos e equipamentos que o administram, suas intenções e ações para seu alcance, depois conhecendo as propostas de sua coordenação e planejando em conjunto metas e ações, que superem as dificuldades apontadas pela escola.

Por sua vez, a articulação destas ações oportunizará novas práticas, fundamentadas, integradoras e parceiras, que não serão somente da escola e sim do sistema educacional. Além disso, os atores deste processo precisam entender o brilho da autonomia como processo de ocupação do seu espaço e da construção da identidade da escola.

As inquietações da construção do projeto político pedagógico dependem de uma luta que deve ser sistêmica, coletiva, organizada a longo prazo e perseguida por décadas. Cada político, educador ou movimento pedagógico que acredita ter a solução, atrasa este movimento de construção conjunta. Não podemos reforçar o pensamento mágico, ou a ilusão de encontrar finalmente uma solução. Verifica-se quantas reformas não produzem o efeito esperado e quantos estudiosos apontam caminhos comuns, que não produzem os resultados que se almejam.

O movimento de construção conjunta existe e é por ele que deve-se lutar, dialogando, apontando caminhos, estudando. O conceito de mudança está na coletividade e na dedicação por um espaço em que se acredita possível de vivências integradas e parceiras, que dependem de vontades individuais e coletivas, na esperança de um amanhã que continue valendo a pena, pois para educadores que compartilham do mesmo pensamento, a escola é e sempre será um espaço de aprendizagem para todos: crianças, comunidade e educadores que estiverem interessados em continuar tecendo esta teia chamada educação.

## 7 REFERÊNCIAS

BIACHETTI, R. G. **Modelo neoliberal e políticas educacionais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

Brasil. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Plano Nacional de Educação. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/leg.asp>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial curricular nacional para a educação infantil**. Brasília: MEC/SEF, 1998, (Vol. I, II, III).

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: um campo minado... análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação e Sociedade**, ano XX, n. 67, ago. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a04.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2011.

LIBÂNEO, José C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>>. Acesso em: 21 jul. 2011.

MALHEIRO, João. Projeto político-pedagógico: utopia ou realidade? **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 46, p. 79-104, jan./mar. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v13n46/v13n46a05.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2011.

MARTINS, Meg G. **Metodologia aplicada à pesquisa científica**. Disponível em: <<http://www.psicomix.kit.net/word/metodo.doc>>. Acesso em: 26 ago. 2011.

NEVES, Carmen M. C.. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma P. A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 12. ed. Campinas: Papirus, 2004.

PEREIRA, Sueli M. Políticas de estado e organização político-pedagógica da escola: entre o instituído e o instituinte. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 337-358, set. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n60/v16n60a03.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2011.

ROSSI, Vera L. S. **Gestão do projeto político-pedagógico: entre corações e mentes**. São Paulo: Moderna, 2005.

SAMPIERI, H. R.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B.. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOMÉ, Jurjo T. A construção da escola pública como instituição democrática: poder e participação da comunidade. **Currículo sem Fronteiras**, v. 1, n. 1, p. 51-80, jan./jun. 2001.

TOMÉ, M. F. **A educação infantil foi para a escola, e agora? Ensaio de uma teoria para a gestão institucional da educação infantil**. Tese apresentada ao programa de pós-graduação em Educação da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista. Marília, 2011.

TOURINHO, Nazareno. **Chefia, liderança e relações humanas**. Editoras Ibrasa, 1995.

VASCONCELLOS, Celso. **Planejamento: projeto político pedagógico**. Cadernos Pedagógicos do Libertad – Centro de Pesquisa e Assessoria Pedagógica. São Paulo, 1995.

VEIGA, Ilma P. A. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: VEIGA, Ilma P. A. (org.) Projeto Político pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas. Papirus.1996:12